

Frauen können alles - außer Karriere

Dass reine Männerteams an der Unternehmensspitze schlecht für die Rendite sind, ist mittlerweile erwiesen. Trotzdem bleibt die Tür zur Chefetage für Frauen oft immer noch verschlossen. Warum eigentlich?

Von **Monika Henn**

18.09.2009, 08.52 Uhr

Sind Frauen die besseren Führungskräfte? Eine provokante Frage, auf die die Führungsforschung bis vor Kurzem noch keine klare Antwort hatte. Mangels weiblicher Masse in den Chefetagen konzentrierte sich die Wissenschaft bislang vor allem auf Männer. Doch seit einigen Jahren hat sich die Führungsforschung der Spezies Frau angenommen - und dabei Dinge herausgefunden, die eigentlich eine Revolution in den Chefetagen hätten auslösen müssen. Denn inzwischen steht fest: Frauen, die den Weg in die Führungsetagen schaffen, sind im Vergleich zu ihren männlichen Kollegen die wirkungsvolleren und erfolgreicherer Führungskräfte.

So fand die Unternehmensberatung McKinsey in ihrer Studie "Women Matter" über weibliche Führungskräfte heraus, dass Firmen mit einem hohen Frauenanteil im Vorstand um 48 Prozent höhere Gewinne (vor Zinsen und Steuern) erwirtschaften als der Branchendurchschnitt. Und das amerikanische Gender-Forschungs- und Beratungsinstitut Catalyst ermittelte bei einer Analyse der 500 größten börsennotierten Unternehmen in den USA eine bis zu 53 Prozent höhere Eigenkapitalrendite bei Unternehmen mit Frauen an der Führungsspitze.



Im Mittelpunkt: Frauen haben ein anderes Verständnis von Rangordnung Foto: Corbis

Nachweislich steigen die Unternehmenserträge bereits dann, wenn mindestens drei Frauen zum Vorstand gehören. Drei Frauen müssen es jedoch wenigstens sein, damit sie sich vor dem Hintergrund der traditionellen Machtstrukturen Geltung verschaffen können. Die klassische Einzelkämpferin kann ebenso wenig verändern wie die Alibifrau.



Gemischte Führungsgremien erwirtschaften also nachweislich bessere Zahlen und stehen zudem für eine moderne, angenehmere Unternehmenskultur. Wenn das so ist, warum sind dann noch nicht mehr Frauen in Führungspositionen? Warum ist die Revolution bislang ausgeblieben? Sicher, die zum Teil ungünstigen Rahmenbedingungen spielen hier eine Rolle. Weiterhin ungenügende Kinderbetreuung, mangelnde Integration von Beruf und Privatleben sowie unausrottbare Geschlechterstereotype sind immer wieder beschrieben worden. Kein Wunder, dass 75 Prozent der Führungsfrauen in meiner Untersuchung keine Kinder haben.

Haben die Frauen womöglich selbst Schuld?

Interessanter ist jedoch die Frage, welchen Anteil die Frauen selbst an der Ungleichverteilung der Führungspositionen haben. Dazu habe ich in einer empirischen Untersuchung weibliche Führungskräfte mit gleich gut qualifizierten Mitarbeiterinnen verglichen, und zwar mithilfe von halb standardisierten Interviews und des Bochumer Inventars zur Persönlichkeitsbeschreibung (BIP).

Mangel an Frauen in Toppositionen

Bei meiner oft mühsamen Suche nach Managerinnen rief ich verschiedene Unternehmen an und erkundigte mich nach Frauen in Führungspositionen. Unvergessen bleibt mir ein Anruf, bei dem mein männlicher Gesprächspartner auf meine Frage hin in Gelächter ausbrach und erklärte: "Die gibt es bei uns nicht." Das klang nach dem Motto: Bei uns ist die Welt noch in Ordnung. Für mich zeigt diese Haltung, dass das Wissen über die Führungsqualitäten von Frauen noch wenig im Bewusstsein der Menschen verankert ist.

In meiner Studie habe ich die Unterschiede zwischen Managerinnen und ihren gleich gut qualifizierten Mitarbeiterinnen herausgearbeitet. Dabei zeigten sich die größten Unterschiede bei Führungsmotivation, Flexibilität, Teamorientierung, Selbstbewusstsein und Gestaltungsmotivation der Frauen (siehe Kasten unten). Auch in den Dimensionen Durchsetzungsfähigkeit, Leistungsmotivation, emotionale Stabilität, Belastbarkeit, Sensitivität und Kontaktfähigkeit erzielten die Chefinnen signifikant höhere Werte als ihre Mitarbeiterinnen.

Keine Unterschiede zeigten sich dagegen bei den Kriterien Gewissenhaftigkeit und Handlungsorientierung. Überraschend ähnlich schnitten Führungsfrauen und ihre Mitarbeiterinnen auch bei der Soziabilität ab, bei der es um Freundlichkeit, Rücksichtnahme, Großzügigkeit bei den Schwächen anderer und um ein harmonisches Miteinander geht.

Die Ergebnisse zeigen, dass sich weibliche Führungskräfte in ihrer Persönlichkeitsstruktur stark von den gleich gut qualifizierten Mitarbeiterinnen abheben. Der Mangel an Frauen in Toppositionen liegt also nicht allein an den Rahmenbedingungen in Unternehmen und Gesellschaft. Denn es gibt ja durchaus Frauen, die es allen widrigen Bedingungen zum Trotz nach oben schaffen. Vielmehr zeigt die Studie, dass bei Mitarbeiterinnen mit Potenzial deutlich mehr Entwicklungs- und Unterstützungsarbeit notwendig ist.

Vergleicht man die Ergebnisse bei Frauen mit denen der Männer, so fallen deutliche Unterschiede ins Auge. Männliche Manager unterscheiden sich von ihren Mitarbeitern nämlich nicht nur in punkto Führungsmotivation, Selbstbewusstsein und Gestaltungsmotivation, sondern - anders als die Frauen - auch bei Durchsetzungsstärke und Belastbarkeit. Managerinnen dagegen haben sowohl ihren Mitarbeiterinnen als auch den männlichen Managerkollegen eine hohe Flexibilität und Teamorientierung voraus.

Frauen scheuen den Wettbewerb

Bei Vorträgen frage ich das Publikum gern: "Bei welchen Eigenschaften - glauben Sie - unterscheiden sich die Managerinnen am meisten von den Mitarbeiterinnen?" Regelmäßig nennen die Zuhörerinnen und Zuhörer dann jene Unterscheidungsmerkmale, die auf Männer zutreffen (rechte Spalte der Tabelle in Teil 2). Dies ist ein Zeichen dafür, dass das "Think Manager - Think Male"-Phänomen in unseren Köpfen immer noch vorherrscht. Nach wie vor erleben Frauen Akzeptanzprobleme und fühlen sich als Exotinnen im Chefbüro. Auch dies ist sicherlich ein Grund dafür, dass es so wenige Frauen im Management gibt.

Neben den genannten Unterschieden in der Persönlichkeitsstruktur spielen auch Verhaltensweisen von Frauen eine Rolle, die für ihren Weg in die Führungsetagen nicht förderlich sind: Frauen scheitern eher an fehlender Aufstiegseffizienz als an fehlender Führungseffizienz. Letztere beweisen sie nämlich durchaus im Privatleben oder bei gesellschaftlichen Aufgaben wie Ehrenämtern. Aufstiegseffizienz dagegen erfordert ganz andere Verhaltensweisen, etwa Selbstmarketing, das Knüpfen von Netzwerken, strategisches und politisches Kalkül, Machtstreben und Konkurrenzverhalten.

Besonders das Konkurrenzverhalten ist ein entscheidender Faktor für die Karriereentwicklung in Unternehmen. Frauen und Männer unterscheiden sich in dieser Beziehung deutlich. Die US-Wirtschaftsprofessorinnen Muriel Niederle und Lise Vesterlund haben dies experimentell nachgewiesen. Sie gaben 80 Freiwilligen in

gemischtgeschlechtlichen Vierergruppen Kopfrechenaufgaben, bei denen sie Geld gewinnen konnten. Jeder Teilnehmer durfte sich entscheiden, ob er oder sie lieber 50 Cent für jede richtige Antwort erhalten wollte oder allein der Gruppenbeste 2 Dollar bekommen sollte.

Frauen und Männer zeigten dabei sehr unterschiedliches Konkurrenz- und Wettbewerbsverhalten: 75 Prozent der Männer, aber nur 35 Prozent der Frauen entschieden sich für das "Turnier" - auch wenn sie vorher gut abgeschnitten hatten. Frauen scheuen also den Wettbewerb, auch wenn sie dadurch auf Geld verzichten müssen. Männer aber haben Spaß daran, auch wenn sie dabei Geld verlieren. Womöglich ist dies sogar ein Erklärungsansatz für die gewaltigen Dimensionen der Finanzkrise. Denn die überwiegende Zahl der Hauptakteure im Wirtschafts- und Finanzleben sind nach wie vor Männer.

Wurzel des Verhaltens

Ein Blick ins Tierreich - und auf Kindergruppen

Interessant sind auch die evolutionsbiologischen Wurzeln unseres Konkurrenzverhaltens im Tierreich. Zu Konkurrenz kommt es - so die Münchener Psychologieprofessorin Doris Bischof-Köhler - beim Kampf um die Weibchen. Die Männchen reduzieren die negativen Folgen des Kämpfens, indem sie Kampfhandlungen ritualisieren, etwa durch eine Beißhemmung bei Unterwerfungsgestik, und vor allem durch die Ausbildung von Rangstrukturen.

Das männliche Konkurrenzverhalten, das aus dem Werben um das Weibchen resultiert, besteht aber nicht nur aus Aggression, sondern auch aus der Disposition, sich von Misserfolgen nicht entmutigen zu lassen. Ebenso gehören

dazu erhöhte Unternehmenslust, größere Risikobereitschaft und die Bereitschaft, sich mit Unbekanntem zu konfrontieren. Zu diesem männlichen Konkurrenzverhalten gibt es evolutionsbiologisch kein weibliches Pendant. Aggression tritt bei



Frauen an die Front: Weibliche Chefs steigern die Unternehmenserträge Foto: Corbis

Weibchen ohne Vorwarnung und ohne Beißhemmung auf, und zwar bei Konflikten um die Nahrungsaufnahme oder bei der Verteidigung von Jungtieren.

Natürlich darf man Beobachtungen im Tierreich nicht eins zu eins auf den Menschen übertragen. Aber die Parallelen zum Treiben in Unternehmen springen allzu oft ins Auge. Auch ich habe in meiner Studie zahlreiche Beispiele dafür gefunden, dass Frauen Konkurrenzsituationen lieber vermeiden. In Meetings betreiben Männer in der Anfangsphase viel Selbstdarstellung und Konkurrenzrituale, um die Rangordnung zu klären. Frauen übergehen diese Phase gern und wollen schnell zur Sache kommen. Und natürlich ist unser gesamtes, männlich dominiertes Arbeitsleben von Hierarchien geprägt.

Entwicklungspsychologen gehen etwas anders an das Thema Konkurrenzverhalten heran. Sie haben aufschlussreiche Beobachtungen bei Kindern gemacht und beschreiben geschlechtsspezifische Gruppenstrukturen, die sich im Verhältnis der Kinder untereinander entwickeln. Bei den Jungen bildet sich eine sogenannte Dominanzhierarchie heraus. Durch Imponieren und Einschüchtern erkämpfen sie eine Rangordnung ("Hackordnung"). Dies geschieht durch körperliche Auseinandersetzungen oder verbal durch dominantes Gesprächsverhalten (prahlen, sich aufspielen, laut sein, den anderen bedrohen).

Charakteristisch ist dabei, dass diese Rangordnung gut erkennbar und zeitlich sehr stabil ist und dass Vorrechte dem Ranghöheren vorbehaltlos zugestanden werden. Die Rangordnung ist somit einerseits konfliktreduzierend und andererseits förderlich für Entscheidungen.

Denn der Rangniedere akzeptiert, dass er mit seiner Meinung gegenüber den Ranghöheren zurückstehen muss. Dies geht jedoch auf Kosten von Kreativität und lässt persönliche Interessen außer Acht.

Nicht zugehörig

Bei den Mädchen bildet sich im Unterschied dazu eine sogenannte Geltungshierarchie heraus. Das heißt, dass der relative Rang der Einzelnen nicht zeitlich stabil ist, sondern sich immer wieder ändert. Die Rangverhältnisse werden auf subtile Art und mit indirekten Verhaltensweisen immer wieder neu definiert. Dies geschieht durch Koalitionsbildung, durch Ausgrenzen, Anerkennen, Loben, Imitieren oder durch Komplimente. Dominanz zeigen Mädchen auch, indem sie Ratschläge erteilen oder auf Verbote hinweisen. Das einzelne Gruppenmitglied darf sich jedoch nicht auf Dauer hervortun.

In dieser egalitären Gruppenstruktur ist das Klima offener und persönlicher. Es ermöglicht Meinungsvielfalt und bringt die Anliegen der Einzelnen eher zur Geltung. Entscheidungen zu treffen fällt aber schwerer, weil einerseits niemand nachgeben muss und weil sich andererseits keines der Mädchen hervortun darf. Man spricht deshalb auch von einem "Krabbenkorb", den man ohne Deckel offen stehen lassen kann, da jedes Tier, das am Rand hochzusteigen versucht, von den anderen zurückgezogen wird.

Warum Frauen oft im Abseits stehen

Das unterschiedliche Konkurrenzverhalten von Männern und Frauen ist sicherlich ein entscheidender Faktor bei der Frage, warum so wenige Frauen im Management sind. Weitere Erklärungsansätze betreffen die in den Firmen vorherrschende Präsenzkultur, die Work-Life-Integration und das Thema Netzwerken.

Präsenzkultur bedeutet, dass die körperliche Anwesenheit eines Mitarbeiters am Arbeitsplatz sehr hoch bewertet wird. Dauernde Anwesenheit wird oft unbewusst gleichgesetzt mit Engagement und Einsatz für die Firma. Führungskräfte schätzen das subjektive Gefühl, jederzeit Zugriff auf die Arbeitsleistung ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu haben. Deren Präsenz in den Arbeitsräumen vermittelt

ein subjektives Gefühl der Kontrolle - mehr als es die Ausübung der gleichen Tätigkeit von einem Telearbeitsplatz zu Hause könnte.

Telearbeiter haben schlechtere Karrierechancen, obwohl sie in der Regel produktiver sind. Denn sie stehen nicht in gleichem Maße wie ihre Kollegen für Kommunikation und Smalltalk sowie für den Aufbau eines Beziehungsgeflechts zur Verfügung. Auch die Arbeitsabläufe orientieren sich daran, dass Mitarbeiter ständig präsent sind. Wer sich nicht daran hält, läuft Gefahr, nicht richtig dazuzugehören.

Gerade Frauen, bei denen die Prioritäten zwischen Beruf und Privatleben (Kindererziehung, Pflege von Angehörigen) bisweilen wechseln, wird so der Zugang zu Führungspositionen versperrt. Übersehen wird dabei, dass dieses Private gesellschaftlich wichtige Aufgaben und Notwendigkeiten betrifft. Daher ist die Integration von Beruf und Privatleben, von "Work" und "Life", zwingend notwendig und mit den heutigen Kommunikationsmöglichkeiten wie Handy und Laptop auch machbar.

Keine gute Aufstiegskompetenz

Der Begriff "Work-Life-Balance" allerdings ist in meinen Augen irreführend, da er eine Balance suggeriert, die bei der Ausübung einer höher qualifizierten Tätigkeit oder Führungsrolle unwahrscheinlich und auch gar nicht erforderlich ist. Die Integration und Verzahnung der Lebensbereiche genügt völlig. Das Vorbild dafür sind selbstständige Unternehmerinnen.

Auf die Bedeutung von Netzwerken für die Karriereentwicklung ist schon oft hingewiesen worden. Frauen haben es schwer, in die eingeschworenen Männerbünde hineinzukommen, und zeigen meist auch nicht so großes Interesse am Netzwerken. Wie die Insead-Professorin Herminia Ibarra 1992 bei einer Analyse der Kontaktbeziehungen in einer Werbeagentur herausfand, vernetzen sich Frauen oft nur mit hierarchisch gleich und niedriger gestellten Personen. Männer hingegen suchen häufiger den Kontakt zu hierarchisch höhergestellten und strategisch bedeutsamen Personen.

Grundsätzlich müssen sich Frauen zudem einem höheren Anspruchsniveau stellen - oder glauben zumindest, dass sie es müssten. Frauen sind oft überzeugt davon, dass sie mehr leisten müssen als ihre männlichen Kollegen, und beschneiden sich paradoxerweise dadurch ihre Aufstiegsmöglichkeiten. Denn sie wollen durch die Qualität ihrer Leistung überzeugen und unterschätzen Netzwerke und Selbstmarketing. Dies bezeichne ich als das "Fleißige Liese und kluger Hans"-Phänomen: Die Frauen arbeiten fleißig vor sich hin, während die Männer sich - mit firmenpolitisch klugem Verhalten - um ihre Karriere kümmern.

Oft hört man auch, den Frauen fehle der Ehrgeiz. Wenn eine Frau jedoch Karriere macht, so wird ihr nicht unbedingt Ehre zuteil. Eher handelt sie sich viele Nachteile ein: Neid, Missgunst und persönliche Anfeindungen bis hin zu eingeschränkten Möglichkeiten bei der privaten Partnerwahl.

Da Frauen meist nicht über eine gute Aufstiegskompetenz beziehungsweise -effizienz verfügen, muss es Aufgabe der Unternehmen sein, sie mithilfe von Coaching, Mentoring und Führungskräfteentwicklungs-Programmen so zu fördern, dass ihre Führungskompetenz der Firma zugute kommt.

Unterausgeschöpft

Warum Männer schneller weg sind

Dass die Rekrutierung geeigneter Führungskräfte in Zeiten des demografischen Wandels zunehmend schwieriger wird, ist bekannt. Ein bemerkenswertes Phänomen dabei: Die Gruppe der Männer wird derzeit überausgeschöpft; Unternehmen rekrutieren also männliche Bewerber mit geringeren Fähigkeiten. Die Gruppe der Frauen dagegen wird unterausgeschöpft; ihre Qualifikationen bleiben zum Teil ungenutzt. Als Begründung muss oft das Argument herhalten, dass Bewerberinnen bald schwanger werden und dadurch - zumindest vorübergehend - aus dem Unternehmen ausscheiden könnten. Das Argument ist offensichtlich vorgeschoben: Viele gut ausgebildete Frauen bekommen heutzutage erst sehr spät Kinder - oder gleich gar keine mehr: Rund 30 Prozent der

Akademikerinnen bleiben kinderlos, aber nur rund 25 Prozent der männlichen Akademiker.

Zudem sind die Kosten durch Fluktuation bei Männern nicht geringer als bei Frauen, doch werden sie schlicht übersehen. Männer planen ihre Karriere strategisch. Sie wechseln das Unternehmen zugunsten des nächsten Karriereschritts, werden abgeworben oder machen sich selbstständig. Dass sie somit eine höhere Wechselbereitschaft besitzen als Frauen, wird bei Rekrutierung oder Beförderung meist nicht bedacht, wie mir vor Kurzem auch ein mittelständischer Unternehmer bestätigte.

Manager müssen sich über die Situation der Frauen in ihrem Unternehmen informieren und deren Schwierigkeiten verstehen. Erst dann werden sie bereit sein, aktiv nach Führungspotenzialen bei ihren Mitarbeiterinnen zu suchen und diese gegebenenfalls zu fördern. Die Unterscheidung zwischen Führungskompetenz und Aufstiegskompetenz ist dabei ein ganz zentraler Aspekt, da beide Kompetenzen ganz unterschiedliche Fähigkeiten erfordern. Frauen verfügen häufig über Führungskompetenz und zeigen diese auch im privaten Bereich; in puncto Aufstiegskompetenz jedoch stehen sie hinter den Männern zurück.

Es gibt viele Gründe, warum so wenige Frauen in Führungspositionen zu finden sind. Manches liegt nur scheinbar an den Frauen selbst. Denn natürlich ist auch ihr Verhalten durch gesellschaftliche Normen geprägt und geformt. Genau in dieser Vielfalt der Gründe sieht Petra Eberlein-Kemper, Direktorin bei der Commerzbank und Mutter zweier Kinder, das größte Hindernis für den Aufstieg von Managerinnen: "Es müssen 1003 Faktoren stimmen, damit eine Frau in eine Führungsposition kommt."

Es wäre müßig, bestimmen zu wollen, welcher Faktor das größere Gewicht hat. Daher ist es sinnvoll, sowohl die Rahmenbedingungen zu verändern als auch bessere Fördermaßnahmen für Frauen anzubieten, damit die Zahl der Managerinnen in wichtigen Positionen ansteigt.

Wäre nicht manche Krise in der Wirtschaft vermeidbar gewesen, wenn zu diesem Zeitpunkt Frauen die Schlüsselpositionen besetzt hätten? **m**